

# Leidraad Participatieve Aanpak op de werkplek

# Draagvlak doet het 'm

In samenwerking met een groot aantal beroeps- en brancheverenigingen is een multidisciplinaire Leidraad Participatieve Aanpak op de Werkplek opgesteld. Doel: meer draagvlak op de werkvloer bij bevordering van arbeidsomstandigheden. Bij de participatieve aanpak neemt de arboprofessional een faciliterende rol.

tekst Margriet Formanoy en Huub Pennock

**H**et bevorderen van gezondheid en veiligheid op de werkvloer is vaak lastig. Ongeveer 70 procent van de projecten die tot doel hebben om hierin iets te veranderen, mislukt (Ten Have, Ten Have & Jansen, 2009). Toch is het bevorderen van gezondheid en veiligheid op de werkvloer nog steeds erg belangrijk. Zo gaf het afgelopen jaar 19 procent van de medewerkers in de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (TNO/CBS, 2016) aan het werk nog steeds te zwaar te vinden.

Volgens het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten geeft een bedrijfsarts in nog geen 33 procent van de beroepsziektemeldingen een preventief technisch of organisatorisch advies. Hiermee blijven veel mogelijkheden voor verbetering van arbeidsomstandigheden onbenut. Preventieve maatregelen kunnen werkherleving bevorderen en voorkomen dat beroepsziekten ontstaan.

## Waar begin je?

Maar waar begint een arboprofessional met het bevorderen van de gezondheid op de werkvloer? En hoe pakt hij het aan? Wat is precies het probleem, wat is de oorzaak en wat zijn de mogelijke oplossingen? Als niet van begin af aan duidelijk is wat het knelpunt is, loopt de arboprofessional het risico dat de vraag gaandeweg het project verandert. En daarmee ook het doel en de manier waarop hij het knelpunt gaat oplossen. Er zijn verschillende organisatiemodellen aan de hand waarvan knelpunten in kaart zijn te brengen en oplossingen zijn te bedenken. Die hebben als doel om het hele veranderproces voor het bedrijf en de arboprofessional inzichtelijker te maken. Deze modellen hebben één gemeenschappelijke factor: het erbij betrekken van zo veel mogelijk relevante partijen die te maken hebben met het knelpunt. Want het zijn de partijen die de pijn en urgentie voelen die in bewe-

ging moeten komen. Maar hoe zorg je dat partijen aanhaken bij zo'n proces?

## Draagvlak

Als draagvlak en betrokkenheid belangrijk zijn, kan een participatieve aanpak de aangewezen manier zijn om tot resultaten te komen. Bij deze aanpak worden alle stakeholders in kaart gebracht en bij het proces betrokken. Een hoge betrokkenheid van alle stakeholders zorgt voor een aanpak van knelpunten die in hun beleving hun gezondheid en veiligheid het meest in de weg staan. Het zorgt bovendien voor bruikbare, passende oplossingen met een hoge mate van acceptatie. Dit vergroot de kans op opvolging van de nieuwe manier(en) van werken en zo heeft de bevordering van gezondheid en veiligheid een grote kans van slagen. Want werknemers weten als geen ander waar ze tegenaan lopen en wat werkt op de werkvloer. Zij voelen de urgentie om



iets te veranderen. En zij weten vooral ook wat niet werkt. Daarom is in 2016 door het VU medisch centrum, in samenwerking met een groot aantal beroeps- en brancheverenigingen, een multidisciplinaire Leidraad Participatieve Aanpak op de Werkplek (Huysmans e.a. 2016) ontwikkeld, met een subsidie van ZonMW. Doel van de leidraad is om meer stem te geven aan de werknemer en meer oog te hebben voor de verbinding tussen werknemer en werkgever. Bij het inzetten van de participatieve aanpak neemt de arboprofessional een faciliterende rol. Daarbij kan hij middels vastgelegde processtappen de aandacht leggen op waar het naartoe moet, zonder uit het oog te verliezen waar de organisatie vandaan komt.

### Gevoelige onderwerpen

De aanpak is van begin af aan interactief en ervaringsgericht. Dat maakt soms de lastig te bespreken onderwerpen toch bespreekbaar. Om samen een knelpunt te kunnen aanpakken is het handig om te weten hoe de situatie nu is en wat je wilt bereiken. Om dit in kaart te brengen is 'boven water, onder water' een bruikbare werkvorm. Hierbij brengt de procesbegeleider samen met de betrokkenen de huidige situatie in kaart. De feiten (boven water), maar ook de meningen (onder water). Daarna doen zij

hetzelfde voor de gewenste situatie. De werkvorm is bedoeld om met elkaar vast te stellen wat de projectgroep wil bereiken. De deelnemers geven aan hoe het ervoor staat met het knelpunt, dit komt aan de linkerkant te staan. Boven de lijn (boven water) komen de feiten, onder de lijn (onder water) de – subjectieve – meningen. Zo ontstaat een beschrijving van het knelpunt in steekwoorden, gezien door de verschillende brillen van de deelnemers. Dit maakt zichtbaar dat er verschillen zijn en het geeft ruimte aan weerstand. Daarna brengen de partijen aan de rechterkant de ambities in kaart. Waar willen we als organisatie staan als de aanpak succesvol is doorlopen? Zo'n formulering van een ambitie biedt perspectief en geeft de groep een gevoel van richting. Daardoor kan die zich gemakkelijker verbinden aan een verandering. Tegelijkertijd is er ruimte voor het bespreken van weerstand. Op deze manier start het veranderproces al vanaf het eerste ogenblik, met momenten waarop er verbinding tussen werknemer en werkgever mogelijk is.

### Hoe dan?

De participatieve aanpak zoals die staat beschreven in de leidraad is een op het werk toegepaste aanpak, bestaande uit zes vastgelegde processtappen. Een procesbegeleider, bijvoorbeeld een arbo-

professional, begeleidt die stappen. In deze aanpak is een actieve inbreng van alle stakeholders gewaarborgd. Na iedere stap bereiken de stakeholders consensus, bijvoorbeeld over de belangrijkste knel- of verbeterpunten en oplossingen. De aanpak beoogt bevordering van de gezondheid en veiligheid op het werk en/of terugkeer naar werk. Te gebruiken op zowel organisatie- als op individueel niveau. In dat laatste geval ziet de aanpak er uiteraard iets anders uit.

### Doelgroep

Wie hebben baat bij deze aanpak? Alle professionals op het gebied van arbeid en gezondheid, zoals bedrijfsartsen, veiligheidskundigen, verzekeringsartsen, arbeidsdeskundigen, arbeidshygiënisten, ergonomen, ergotherapeuten en arboverpleegkundigen. Maar zeker ook bedrijfsfysiotherapeuten, verzuimconsulenten, re-integratiewerknemers en andere arbo- of zorgprofessionals kunnen in hun werk gebruikmaken van deze aanpak. <<

**Huub Pennock** (h.pennock@ergo-balans.nl) is gecertificeerd ergonoom. Hij heeft uitgebreide ervaring als trainer, coach en organisatie-adviseur. In zijn werk staat een participatieve veranderkundige aanpak centraal. **Drs. Margriet Formanoy** (margrietformanoy@werkform.nl) is werkzaam als ergonoom. Zij heeft ruime ervaring met de toepassing van de participatieve aanpak op organisatieniveau en is actief op het grensvlak tussen wetenschap en praktijk.

### Referenties

Beroepsziekten in Cijfers. Nederlands Centrum voor Beroepsziekten, 2016.

Have, Steven ten, Have, Wouter ten & Jansen, Barbara. Het veranderboek. Amsterdam: Mediawerk, 2009.

Formanoy, Margriet, Könemann, Reinier, Bos-Huizer, Jacqueline. Hoe bevalt het werk? Ergonomische adviezen voor gynaecologen. Uitgave in opdracht van Movir, 2011.

Huysmans, Maaïke, Schaafsma, Frederieke, Viester, Laura, Anema, Han. Multidisciplinaire leidraad Participatieve aanpak op de Werkplek. EMGO Instituut voor onderzoek naar Gezondheid en Zorg en de afdeling Sociale Geneeskunde van het VU Medisch Centrum Amsterdam.

Mars, Annemarie. Hoe krijg je ze mee, vijf krachten om een verandering te laten slagen. Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen, 2016.

Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2016 (TNO/CBS).

Pennock, Huub, Bent, Aukje van den, Wal, Alex van der, Meerveld, Arnold van. Vijfsterrenaanpak voor gezonde werkdruk.